


UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA EMPRESA "TOK VÍDEO" - UMA
ANÁLISE A PARTIR DO MODELO DE PORTER.**

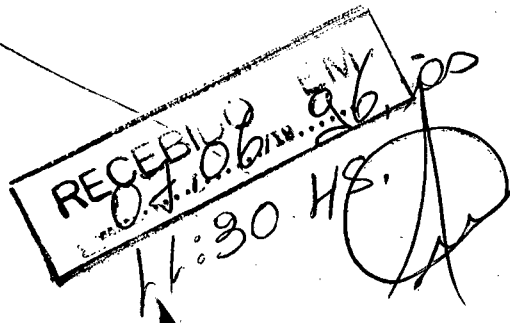
Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para
obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 - Monografia

Por: Cátia Regina Sché de Sousa

Orientador: Professor Renato Lebarbenchon



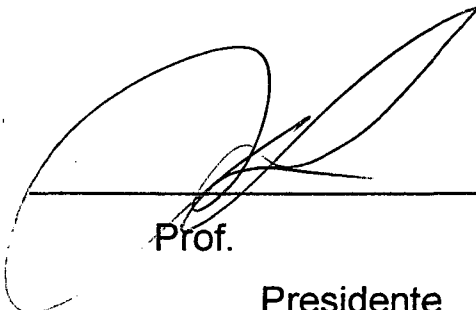
Florianópolis, junho 1996.



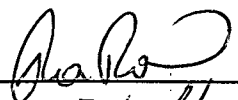
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 8,0 à aluna CÁTIA REGINA SCHÉ DE SOUSA na disciplina CNM 5420 - Monografia, pela apresentação do trabalho.

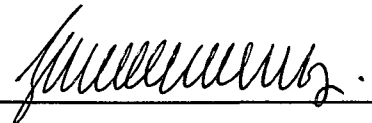
Banca Examinadora:



Prof.
Presidente



Prof. Edvaldo Santos
Membro



Prof. Luiz Carlos de Carvalho Jr.
Membro

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais...

por terem me dado condições e forças

em toda a caminhada na direção do objetivo final.

Dedico.

. Agradeço à Deus pela capacidade.

. Agradeço ao Mestre, *Professor Renato Lebarbenchon*, pela atenção, orientação e dedicação.

. Agradeço aos meus familiares pelo apoio e incentivo.

. Agradeço ao meu marido *Makian* pela compreensão e paciência.

. Agradeço aos meus amigos e a todos que colaboraram direta ou indiretamente no desenvolvimento deste, em especial, ao *Renato e Márcia* (Tok Vídeo) pela confiança e colaboração.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	VI
LISTA DE ANEXOS.....	VII
LISTA DE FIGURAS.....	VIII
RESUMO.....	IX

CAPÍTULO I

1 O PROBLEMA.....	01
1.1 Introdução.....	01
1.2 Formulação da Situação Problema	02
1.3 Objetivos.....	05
1.3.1 Geral.....	05
1.3.2 Específicos.....	05
1.4 Metodologia.....	05

CAPÍTULO II

2 ASPECTOS GERAIS DA VÍDEO LOCADORA “TOK VÍDEO”	07
2.1 Origem do Sistema de Vídeo Locação no Brasil.....	07
2.2 A Empresa “Tok Vídeo”	09
2.3 A Inserção da Empresa no Mercado.....	10
2.4 O Posicionamento na Estrutura de Mercado.....	11

CAPÍTULO III

3 DETERMINANTES ESTRUTURAIS DA INTENSIDADE DA CONCORRÊNCIA SEGUNDO O MODELO DE PORTER.....	17
3.1 Ameaça de Entrada.....	20

3.2 Rivalidade entre os Concorrentes.....	28
3.3 Pressão dos Produtos Substitutos.....	32
3.4 Poder de Negociação dos Clientes.....	35
3.5 Poder de Negociação dos Fornecedores.....	38

CAPÍTULO IV

4 O PLANO ESTRATÉGICO.....	42
4.1 Pontos Fortes X Pontos Fracos.....	44
4.2 Estratégias de Crescimento.....	45

CAPÍTULO V

5 CONCLUSÃO.....	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57
ANEXOS.....	59
FICHA DE AVALIAÇÃO.....	66

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Economias de escala.....	21
TABELA 2 - Diferenciação.....	23
TABELA 3 - Necessidade de capital.....	24
TABELA 4 - Custos de mudança.....	25
TABELA 5 - Desvantagens de custo independentes de escala.....	27
TABELA 6 - Retaliação prevista.....	28
TABELA 7 - Análise da concorrência.....	29
TABELA 8 - Empresas concorrentes no mercado.....	29
TABELA 9 - Crescimento do setor.....	29
TABELA 10 - Custos fixos.....	30
TABELA 11 - Diferenciação	30
TABELA 12 - Barreiras de saída	31
TABELA 13 - Produtos substitutos.....	33
TABELA 14 - Produtos substitutos.....	35
TABELA 15 - Grau de concentração dos clientes.....	36
TABELA 16 - Custos de mudança.....	36
TABELA 17 - Disponibilidade de informações.....	37
TABELA 18 - Grau de concentração dos fornecedores.....	38
TABELA 19 - Produtos substitutos.....	39
TABELA 20 - Importância da empresa para os fornecedores.....	39
TABELA 21 - Importância do produto do fornecedor.....	40
TABELA 22 -Principais produtores de filmes e representantes licenciados.....	41

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 - Questionário sobre “Análise estrutural do comércio de vídeo locadoras em Florianópolis”	59
------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Forças que dirigem a concorrência na Indústria.....	19
----------------------------------------------------------------	----

RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido com o intuito de analisar o comportamento da empresa "Tok Vídeo" frente as forças competitivas que atuam no comércio de vídeo locadoras em Florianópolis e suas implicações estratégicas segundo o modelo teórico de Michael Porter (1991).

A escolha pelo modelo desenvolvido por Porter (1991), deveu-se principalmente por ser uma metodologia abrangente de técnicas analíticas, visando auxiliar a empresa a analisar sua indústria como um todo e a prever sua evolução futura, identificar seus pontos fortes e fracos e, assim, desenvolver estratégias de crescimento que possibilitem à empresa um melhor desempenho econômico e financeiro.

No primeiro momento procurou-se posicionar a empresa "Tok Vídeo" frente as diversas estruturas de mercado definidas por Stackelberg (1934) e Guimarães (1982). Através de pesquisa direta, por meio de entrevistas e questionários aplicados em várias vídeo locadoras de Florianópolis, aprofundou-se o estudo sobre a análise estrutural deste comércio, onde constatou-se que o padrão de concorrência se dá principalmente na diferenciação de produtos e serviços, e preços praticados pelas empresas.

Posteriormente, através da análise das cinco forças competitivas - ameaça de novos entrantes, rivalidade entre os concorrentes existentes, pressão dos produtos substitutos, poder de negociação dos clientes e poder de negociação dos fornecedores - forças estas que regem a intensidade da concorrência em uma indústria, fez-se a interação da empresa "Tok Vídeo" frente cada uma das forças, onde pôde-se constatar alguns pontos fracos como: forte poder dos fornecedores, entrada de futuros produtos substitutos a ameaçar a sobrevivência da empresa, certo poder dos clientes e concorrência acirrada sobretudo no que se refere a diferenciação e preços praticados.

Por último, com base nos pontos fortes e fracos da empresa “Tok Vídeo” frente as forças competitivas definidas por Porter (1991), estabeleceu-se estratégias como diferenciação, diversificação, baixo custo, enfoque e *marketing* para melhor posicionar a empresa no mercado e possibilitar um desempenho econômico e financeiro mais eficiente. Através das estratégias propostas, também será possível defender-se das ameaças futuras e aproveitar as oportunidades para melhor driblar as forças competitivas que regem a concorrência.

CAPÍTULO I

1 O PROBLEMA

1.1 Introdução

O presente trabalho tem como objetivo analisar a concorrência no comércio de vídeo locadoras em Florianópolis, e, em especial, o comportamento da Empresa “Tok Vídeo”, frente as forças competitivas que atuam neste comércio e suas implicações estratégicas segundo o modelo teórico de Michael Porter (1991).

Segundo Porter (1991), a intensidade da concorrência em uma indústria depende basicamente de cinco forças competitivas: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça dos produtos substitutos e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

A meta da estratégia competitiva para uma empresa é encontrar uma posição dentro da indústria em que ela possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor.

Com base na análise das forças competitivas serão destacados os pontos fortes e fracos da Empresa “Tok Vídeo” e esclarecidas as áreas em que as tendências deste comércio são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças.

Para atingir os objetivos deste trabalho, procurou-se no Capítulo I, apresentar o contexto teórico em que surgiu a necessidade da aplicação do Modelo de Porter (1991), os objetivos do trabalho e a metodologia aplicada.

No Capítulo II, elaborou-se um histórico sobre o surgimento das vídeo locadoras, em especial da empresa “Tok Vídeo”. Houve também a necessidade de definir o tipo de indústria na qual está inserida a empresa “Tok Vídeo”, bem como a estrutura de mercado e os padrões de competição que vigoram neste mercado, para facilitar a compreensão durante a análise das forças competitivas.

No Capítulo III são analisadas as forças competitivas que atuam sobre o comércio de vídeo locadoras e o posicionamento da empresa perante estas forças.

No Capítulo IV, buscou-se caracterizar os pontos fortes e fracos da empresa, diante as cinco forças competitivas de Porter (1991), e, de posse desses dados, estabeleceu-se estratégias de crescimento a serem utilizadas pela empresa, para melhorar sua posição no mercado e possibilitar um desempenho econômico e financeiro mais eficiente.

1.2 Formulação da Situação Problema

A nova ordem econômica mundial já está batendo nas portas das pequenas empresas, inclusive das vídeo locadoras. Quem não estiver preparado para enfrentar esse novo desafio tende a desaparecer do mercado.

Segundo Antônio Corrêa Lacerda, Presidente do Conselho Regional de Economia de São Paulo (Jornal do Vídeo, 1995):

“... a partir de 1990, assistimos à internacionalização da economia e o surgimento dos grandes blocos econômicos. A economia mundial tende a ser dividida em quatro grandes blocos: o primeiro formado pelos países integrantes da Comunidade Econômica Européia; o segundo, pelos Estados Unidos, Canadá e México, que integram o Acordo de Livre Comércio da América do Norte (Nafta); o terceiro, pelos países integrantes do Mercosul (Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai) e o último, formado pelo Japão e os Tigres Asiáticos. Essa formação aumenta a concorrência internacional, surgem novos mercados, mas também maiores

exigências em relação à qualidade dos produtos e serviços. Para fazer frente ao novo desafio, os países tendem a abrir a sua economia, a fim de atrair capitais externos para investir na sua produtividade e na qualidade”.

Com a globalização da economia, os consumidores passam a ter contatos com novos produtos, conhecer novas tecnologias e, também, usufruir de um melhor atendimento pelas empresas que querem se instalar em cada país. Tudo isso faz com que o consumidor ou cliente aumente seu grau de exigência e leve isso para todos os setores. Em suma, o consumidor passa a querer qualidade e rapidez dos bens e serviços, fazendo com que amadores e aventureiros do mercado fechem suas portas.

Em resposta a esta preocupação e para solucionar estes problemas surgiu um instrumento administrativo direto denominado de planejamento estratégico.

Segundo Stoner, (1985, p.70), o planejamento estratégico pode ser definido como:

“... a determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para se atingir objetivos específicos e estabelecimento dos métodos necessários para assegurar a execução das políticas e dos programas estratégicos...”

Há uma questão fundamental que envolve saber qual é o momento em que se torna essencial apelar ao planejamento estratégico. A condição inicial é dada por mudanças rápidas e descontínuas no ambiente da empresa. Conforme Ansoff (1990, p. 99):

“... isto pode ser causado pela saturação dos mercados tradicionais, descobertas tecnológicas dentro ou fora da empresa ou o repentino surgimento de novos concorrentes”.

Em tais condições, a experiência e as tradições organizacionais estabelecidas deixam de ser suficientes para lidar com as novas oportunidades e ameaças.

O planejamento permite uma análise atual da dinâmica ambiental, no que se refere às mais diversas variáveis (políticas, econômicas e sociais), com vistas a detectar o comportamento destas variáveis, antecipando-se as ameaças e oportunidades que possam surgir à empresa. São definidos quais os objetivos da organização, selecionando-se uma estratégia básica para atingí-los.

Segundo Porter (1991), uma estratégia competitiva tem como essência buscar o posicionamento estratégico perante cinco forças competitivas que são: ameaça de entrada de novos concorrentes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos consumidores, pressão dos produtos substitutos e a rivalidade entre as empresas existentes. A rentabilidade de uma empresa depende da intensidade da pressão competitiva exercida por cada uma dessas forças que, por sua vez, dependem das características estruturais da indústria como um todo.

Isto só é possível porque a análise estrutural permite conhecer a posição da empresa em relação a cada força competitiva, pois segundo Porter (1991, p.25):

“... as empresas terão, cada uma, pontos fortes e fracos peculiares ao lidarem com a estrutura da indústria, e esta pode mudar ao longo do tempo”.

Para a formulação de uma estratégia necessita-se, portanto, de uma compreensão apurada a respeito desses pontos fortes e fracos, e assim a empresa poderá maximizar seus pontos positivos e fortalecer os fracos, conforme sua capacidade.

Assim sendo, a aplicação do modelo de Porter (1991), permitirá compreender e analisar a dinâmica da concorrência no comércio de vídeo locadoras de forma profunda, e que por apresentar uma metodologia de técnicas analíticas, possibilitará examinar o comércio como um todo, prever a evolução futura deste comércio, compreender a concorrência e sua própria posição na estrutura competitiva, introduzindo ao final, estratégias que possam consolidar o posicionamento da empresa “Tok Vídeo” no mercado.

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

Analisar as forças competitivas que atuam no comércio de vídeo locadoras em Florianópolis, em especial, na empresa “Tok Vídeo”, e suas implicações estratégicas.

1.3.2 Específicos

- Avaliar as estratégias competitivas da empresa “Tok Vídeo”;
- Posicionar a empresa no mercado;
- Identificar seus pontos fortes e fracos;
- Sugerir algumas estratégias de crescimento que possam melhorar o desempenho econômico e financeiro da empresa.

1.4 Metodologia

A metodologia adotada neste trabalho está baseada fundamentalmente no Modelo Teórico de Porter (1991), em “Estratégia Competitiva”, que trata das técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência.

O modelo proposto por Porter (1991), afirma que uma indústria está em permanente estado de rivalidade/competição como resultado da interação de cinco forças competitivas: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça dos produtos substitutos e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

A pressão conjunta destas cinco forças competitivas é que vão determinar a lucratividade da indústria, pois elas influenciam nos preços, custos e investimentos - elementos básicos da rentabilidade.

A análise das forças competitivas, baseadas nas características estruturais da indústria, são essenciais à formulação da estratégia competitiva que se resume em um posicionamento ótimo da empresa na estrutura da indústria, conferindo a esta um maior poder de negociação perante cada uma das forças e, conseqüentemente, uma maior rentabilidade de seu capital do que a média de seus concorrentes.

Além do referencial acima citado, foi realizado um levantamento bibliográfico salientando-se as contribuições mais importantes relacionadas a estrutura de mercado e aos padrões de competição existentes.

Foi realizada uma pesquisa direta através de entrevistas e questionários aplicados nas empresas concorrentes para que se pudesse analisar a intensidade da rivalidade entre as empresas, o poder dos clientes, dos fornecedores, dos produtos substitutos e as ameaças e oportunidades que hoje regem o comércio de vídeo locadoras. Após o levantamento obtido através da pesquisa direta, foram destacados e analisados os pontos fortes e fracos da empresa.

Por fim, com base no Modelo de Porter (1991), sugeriu-se algumas estratégias de crescimento que poderão ser utilizadas pela empresa, para um melhor desempenho econômico e financeiro.

CAPÍTULO II

2 ASPECTOS GERAIS DA VÍDEO LOCADORA “TOK VÍDEO”

2.1 Origem do Sistema de Vídeo Locação no Brasil

As “Vídeo Locadoras” ou “Home Vídeos” como as pessoas do setor gostam de identificar as empresas, surgiram no início dos anos 80 com a chegada dos vídeo cassetes no mercado.

Segundo informações da “Wings”, maior revendedora de fitas do sul do país, a primeira vídeo locadora a instalar-se no Brasil foi a “Ominy Vídeo”, em São Paulo, que trabalhava com fitas originais importadas e sem legendas. Em seguida, a medida que se multiplicava o ritmo de popularização dos aparelhos de vídeo cassetes é que começou a expandir-se o mercado de vídeo locadoras nas grandes cidades.

Em 1985 surge no Brasil o primeiro estúdio americano licenciado “CIC”, representante direto das produtoras “Paramount” e “Universal”. Por conseguinte, surgiram a “Abril”, representante da “Fox” e “Disney”, a “Warner”, filial americana, representante da “Warner” e “MGM” e a “LK Tel” representante da “Columbia Films”. Hoje, além destas citadas anteriormente, o mercado conta com mais alguns representantes, sendo estas ainda, as mais importantes.

Até meados de 1988 o mercado contava com o comércio de fitas alternativas, ou seja, fitas piratas, reproduzidas por donos de locadoras que compravam uma fita original e faziam uma média de 5 a 10 cópias para colocar à disposição dos clientes. Isto comprometia a qualidade da reprodução e deixava o cliente insatisfeito com o produto.

A partir de 1988, com a obrigatoriedade do selo de autenticidade de origem na fita como cópia autorizada, diminuiu consideravelmente o comércio de fitas piratas e o negócio de “home vídeo” expandiu-se.

Em Florianópolis, as primeiras vídeo locadoras que apareceram no mercado foram a “Vídeo Mania” em maio de 1982 e a “Vídeo Center” em julho do mesmo ano. A primeira localizada na Avenida Hercílio Luz e a última na Rua Artista Bittencourt, ambas no centro da cidade.

Em seguida vieram a “Look Vídeo”, hoje situada na Avenida Osmar Cunha, “Vídeo Clube do Brasil” na rua Adolfo Melo, e “Speed Vídeo” na Avenida Hercílio Luz, todas no centro da cidade; “Coqueiros Vídeo Clube” na Avenida Max de Souza, em Coqueiros, parte continental de Florianópolis; “Vídeo Arte” e “Olho Quente Vídeo” na Avenida Lauro Linhares, na Trindade; e a “Disk Vídeo”, primeira locadora a oferecer serviço de entrega de fitas a domicílio, no Estreito.

Atualmente, segundo a “Wings”, o número de vídeo locadoras compreende em aproximadamente: 12.000 em todo o Brasil, 400 no Estado de Santa Catarina, 140 na Grande Florianópolis e 70 no município de Florianópolis.

Basicamente, o serviço das vídeo locadoras é a locação de fitas de vídeo aos clientes, mediante pagamento de uma taxa diária de locação. Algumas locadoras oferecem também a opção de pagamento de uma taxa mensal de locação, que dá direito ao cliente de pegar uma ou duas fitas diariamente, sem este ter que pagar taxa de locação diária.

Além disso, algumas empresas ainda cobram uma taxa de cadastramento do cliente, enquanto outras, estrategicamente, isentam os mesmos da taxa de cadastro como forma de atrair maior clientela.

No que se refere a demanda, é importante salientar uma característica fundamental que são as oscilações do número de locações provocadas pelas

estações do ano. Durante o verão a queda na procura pela locação de fitas é significativa, chegando a atingir até 50% das locações. Este episódio se dá ao fato de que nesta época muitas pessoas aproveitam para tirar férias e saírem de suas cidades para as praias ou para viagens a passeio.

Já no inverno e dias chuvosos a situação se inverte, a demanda se eleva bastante, como também em épocas de programas eleitorais, na televisão.

Quanto aos fornecedores de fitas para as locadoras, são de duas categorias: os representantes diretos das produtoras e os revendedores ou distribuidores. Os revendedores geralmente possuem fitas à pronta entrega, enquanto que os representantes trabalham sob a forma de encomenda.

No caso dos revendedores ou distribuidores, como funcionam na base da revenda, possuem preços maiores, tendo a vantagem da pronta entrega, enquanto que, os representantes, apesar de praticarem um preço mais atraente, exigem a compra de um número mínimo de fitas, através de encomenda.

No que diz respeito aos clientes, na sua maioria são pessoas de classe média, razoável grau de instrução e que obviamente possuam televisão e vídeo cassetes em casa.

2.2 A empresa “Tok vídeo”

O surgimento da Vídeo Locadora “Tok Vídeo” se deu em 05 de janeiro de 1991, na Avenida Max de Souza, 1256, bairro Coqueiros, no município de Florianópolis.

Quando iniciou suas atividades, prestando serviços de locação de fitas de vídeo, só havia uma empresa do ramo no bairro, a “Coqueiros Vídeo Clube”, que surgiu em 10 de outubro de 1986, situando-se quase em frente a “Tok Vídeo”.

Como na época só haviam duas empresas de locação de fitas de vídeo para atender a demanda da comunidade de Coqueiros, a “Tok Vídeo” conseguiu atrair uma clientela importante, principalmente porque a empresa isentava seus novos clientes do pagamento da taxa de inscrição, o que não acontecia com a concorrente.

Quando abriu suas portas, a empresa contava com um acervo inicial de 400 fitas, uma empresa considerada de pequeno porte, mas com o passar dos anos, devido ao aumento e exigência dos clientes, hoje a empresa conta com cerca de 3.700 fitas em seus estoques, o que pode ser considerado uma empresa de médio porte em relação aos concorrentes.

Em 1993, a empresa deu um salto a frente passando por um processo de informatização que possibilitou melhores resultados tanto para os clientes quanto para a própria empresa. Hoje, os clientes, além do atendimento personalizado e de qualidade, podem contar com serviços de fax, xerox e revenda exclusiva dos produtos Disney.

Atualmente a empresa conta com 3.500 cadastros que equivale a aproximadamente 7.000 clientes, e possui 05 funcionários. Seu investimento é em média de 150 a 200 fitas mensais e seu próximo objetivo é a fundação de uma filial, em julho de 1996, em outro bairro de Florianópolis, com no mínimo 2.000 fitas.

2.3 A Inserção da Empresa no Mercado

As vídeo locadoras são pertencentes ao setor terciário da economia, seu ramo de atividade é a prestação de serviços e o principal serviço oferecido é a locação de fitas de vídeo.

Como nestas empresas não existe a produção, não se pode considerar o conjunto delas de indústria. Neste caso o mercado destas empresas será denominado de comércio de vídeo locadoras.

A designação de comércio deve-se ao fato de que, sua função social é a troca de valores e produtos entre os indivíduos e tem como objetivo o lucro.

2.4 O Posicionamento na Estrutura de Mercado

Para facilitar a compreensão durante a análise das forças competitivas de Porter é importante a classificação da empresa segundo a estrutura de mercado.

O que se deseja nesta análise é posicionar a Empresa “Tok Vídeo” dentro das diferentes tipologias de mercado. Para isto, serão estudadas duas formulações teóricas, a ótica neoclássica proposta por Stackelberg (1934) e a ótica competitiva de Guimarães (1982).

Segundo Stackelberg, as estruturas de mercado diferenciam-se basicamente pelas seguintes características:

- quantidade de vendedores e compradores atuando no mercado;
- natureza da mercadoria ou fator de produção (homogêneo ou diferenciado).

Frente a estas características gerais, ter-se-á quatro tipos de mercado: concorrência perfeita, monopólio, concorrência monopolística e oligopólio. O enquadramento da empresa nestes tipos de mercado vai depender das características específicas de cada um em particular.

Mercado de Concorrência Perfeita

Pode ser subentendido como o “regime de mercado em que grande número de vendedores, de hábitos flexíveis, se defronta com grande número de compradores igualmente de hábitos flexíveis, realizando transações de compra e venda de produtos e/ou serviços homogêneos, não havendo a possibilidade de nenhum dos agentes conduzir o mercado” (Garófalo, 1985, p. 360).

Nesse modelo de mercado, cada agente econômico é tão pequeno que não pode exercer influência perceptível ao preço. O produto é homogêneo, sendo perfeitamente substituto entre si. Há uma livre mobilidade de todos os recursos, as novas empresas podem entrar e sair de uma atividade sem dificuldades e todos os agentes econômicos gozam de completo conhecimento sobre o mercado.

As condições de existência do mercado são: atomização do mercado, produtos homogêneos, princípio da indiferença, transparência do mercado, livre mobilidade dos agentes, dos produtos e dos recursos produtivos, igualdade dos custos de transportes e a divisibilidade dos produtos e fatores produtivos.

Mercado de Monopólio

Segundo Garófalo (1985, p. 525), o monopólio pode ser caracterizado como sendo “a estrutura de mercado, onde somente um vendedor é responsável pela totalidade da oferta de um produto ou de um serviço, que não possui sucedâneos; produtos ou serviços estes que, em dado momento é oferecido a um único preço de mercado.”

Numa visão mais clara, conforme Ferguson (1982, p. 366), um monopólio existe quando há apenas um produtor no mercado, não existindo concorrentes ou rivais diretos. Contudo, as políticas de um monopolista podem ser contidas pela concorrência indireta de todos os bens, pelo orçamento dos

consumidores, por bens substitutos razoavelmente adequados e através da ameaça da concorrência potencial, se a entrada no mercado se tornar possível. Existem barreiras de entrada de novas firmas através de marcas e patentes, licença governamental, economias de escala, tamanho do mercado e política de preços.

Mercado de Concorrência Monopolística

Embora apresente, como a concorrência perfeita, uma estrutura de mercado em que existe um número elevado de empresas, a concorrência monopolística (também chamada de concorrência imperfeita), caracteriza-se pelo fato de que as empresas produzem produtos diferenciados, embora substitutos próximos. Trata-se, assim, de uma estrutura mais próxima da realidade que a concorrência perfeita, onde se supõe um produto homogêneo, produzido por todas as empresas.

Nesta estrutura, cada empresa tem certo poder sobre a fixação de preços e a existência de substitutos próximos permite aos consumidores alternativas para fugirem do aumento dos preços.

A diferenciação de produtos pode dar-se por características físicas, pela embalagem ou pelo esquema de promoção de vendas (propaganda, atendimento, fornecimento de brindes, manutenção, etc).

Uma outra característica importante é que nesta estrutura existe uma independência de ações dos agentes, ou seja, as ações de um agente não exerce influência sobre as decisões dos agentes concorrentes.

Segundo Ferguson (1982, p. 368), esta estrutura de mercado é caracterizada pela diferenciação do produto, onde um grande número de empresas de pequeno porte concorrem entre si. Cada produtor de um produto

diferenciado se comporta de maneira a maximizar o lucro. Não existe barreiras de entrada para outras firmas.

Mercado de Oligopólio

Conforme Garófalo (1985, p. 459), o oligopólio deve ser entendido como todo o mercado de produtos finais ou de serviços, homogêneos ou diferenciados, em que um pequeno número de vendedores, concorrentes rivais entre si, controla a maior parte, ou a totalidade da oferta desses produtos e/ou da prestação desses serviços.

Uma característica importante desta estrutura é a incerteza e a interdependência de ações da parte dos vendedores. Os oligopolistas não possuem concorrentes simples e sim, concorrentes rivais. As firmas estão profundamente interessadas em tomar conhecimento do que suas rivais julguem que elas estejam pensando, em conhecer os planos e as possíveis ações dessas firmas antagonistas. Quanto maior for a rivalidade entre as firmas oligopolistas, mais necessário será acompanhar o comportamento e o procedimento das empresas concorrentes.

Assim sendo, de acordo com as características de mercado citadas anteriormente, a Empresa "Tok Vídeo" se aproxima a estrutura de mercado de concorrência monopolística.

Este enquadramento se dá pelo fato de existirem no mercado um grande número de empresas. Os produtos oferecidos são diferenciados (embalagens, promoção de vendas, atendimento, brindes, etc), cada empresa possui poder sobre a fixação de preços, não existem barreiras de entrada e as ações dos agentes são independentes, ou seja, a ação de um agente não exerce influência nas decisões dos agentes concorrentes.

Quanto a classificação dos mercados pela ótica competitiva de Guimarães (1982), na qual agrupa as empresas não mais pelo número de firmas ou natureza das mercadorias, mas sim baseado no tipo de competição (por preço

ou diferenciação dos produtos), as indústrias podem ser classificadas em: indústria competitiva, indústria competitiva diferenciada, indústria oligopolista homogênea e indústria oligopolista diferenciada.

Principais características da indústria:

Indústria Competitiva: a competição se dá através de preços, não existindo diferenciação dos produtos. Há um grande número de firmas no mercado, não existindo barreiras de entrada à novas firmas. As firmas com custos mais elevados são firmas pequenas e apresentam uma taxa de lucro ligeiramente superior a zero.

Indústria Competitiva Diferenciada: a competição se dá através dos preços e diferenciação dos produtos. Existe um grande número de firmas no mercado, não havendo barreiras à entrada de novas firmas. As firmas grandes podem aumentar sua participação no mercado através de cortes de preços, diferenciação dos produtos e esforço de vendas, que não podem ser acompanhados por pequenas firmas, onde muitas vezes estas são expulsas do mercado.

Oligopólio Homogêneo: não ocorre competição nem por preço nem por diferenciação. Há poucas firmas no mercado. Existem barreiras à entrada, como também significativos diferenciais de custos, refletidos em economias de escala. As firmas com custos mais elevados tem taxas significativas de lucro e apresentam certa resistência financeira. As firmas apresentam interdependência de comportamentos e decisões.

Oligopólio Diferenciado: não existe competição através de preços mas sim por diferenciação dos produtos. Elevado nível de concentração da indústria e existência de barreiras de entrada. Como não utilizam a variação dos preços como mecanismo de competição, recorrem ao esforço de vendas e diferenciação para aumentarem a participação no mercado. O processo de

diferenciação do produto viabiliza margem e taxa operacional de lucros mais elevados que o oligopólio homogêneo.

De acordo com a classificação de Guimarães (1982), a empresa “Tok Vídeo” identifica-se com a indústria competitiva diferenciada, pois nesta estrutura há um grande número de empresas concorrentes, há competição através dos preços, não existem barreiras de entrada e existe a diferenciação (no atendimento, nas promoções, nos brindes e introdução de novos produtos).

CAPÍTULO III

3 DETERMINANTES ESTRUTURAIS DA INTENSIDADE DA CONCORRÊNCIA SEGUNDO O MODELO DE PORTER

Segundo Porter (1991), o determinante fundamental da rentabilidade de uma empresa é a atratividade da indústria. A estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria. A meta final da estratégia competitiva é lidar com estas regras ou modificá-las em favor da empresa.

Em qualquer indústria, que produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos clientes e a rivalidade entre os concorrentes existentes (ver figura 1).

A eficácia coletiva destas cinco forças competitivas determina a habilidade das empresas em uma indústria para obterem em média taxas de retorno sobre o investimento superiores ao custo de capital. As cinco forças competitivas determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas. A eficácia destas forças varia de indústria para indústria, podendo modificar-se à medida que cada indústria evolui.

Desta forma, a análise das forças competitivas consiste na busca de uma melhor posição, para que a empresa possa defender-se das ameaças das forças ou influenciá-las em seu favor. Contudo, isto é o que objetiva a estratégia competitiva.

No entender de Porter (1991, p. 23):

“... a chave para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força”.

Logo as empresas devem conscientizar-se de que a concorrência não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, produtos substitutos e os entrantes são todos concorrentes para as empresas na indústria.

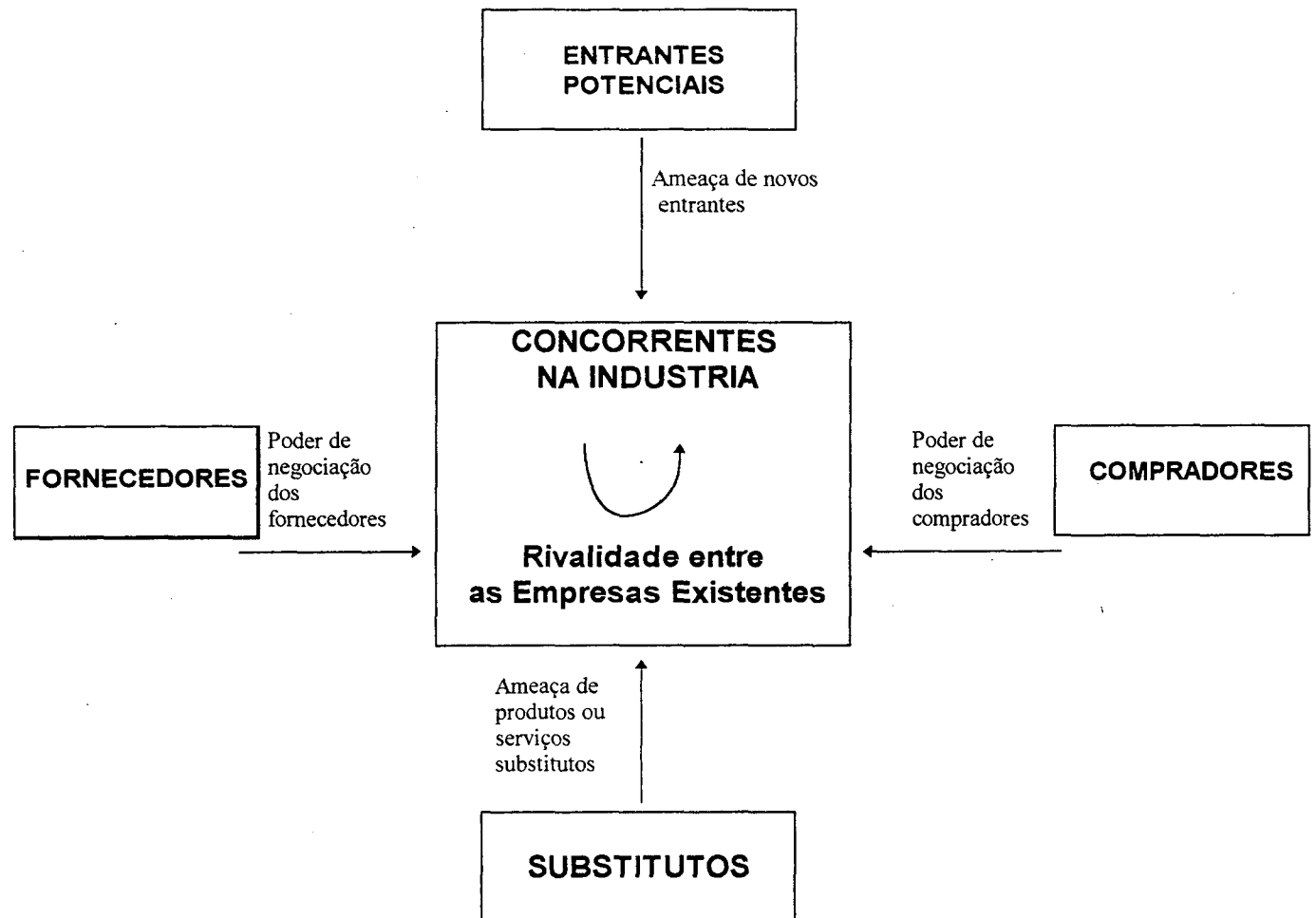


FIGURA 1 - Forças que dirigem a concorrência na indústria.
 Fonte: Porter (1991)

3.1 Ameaça de entrada

Segundo Porter, (1991, p. 25):

“... novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e freqüentemente recursos substanciais.”

As empresas entram em uma indústria porque elas percebem as oportunidades de crescimento e lucros que superam os custos de entrada. Como resultado, os preços podem cair devido ao aumento da oferta de produtos e os custos dos participantes podem aumentar devido ao aumento da demanda por insumo, consequentemente, os participantes terão uma redução na rentabilidade de suas empresas.

A entrada de novos concorrentes vai depender das barreiras de entrada existentes em conjunto das reações por parte dos concorrentes já estabelecidos. Quando as barreiras de entrada são altas a ameaça á entrada é pequena e quando as barreiras de entrada são baixas a possibilidade de entrada de novos concorrentes é grande.

Segundo Porter (1991), as principais barreiras de entrada que definem a pressão competitiva são:

a) Economias de Escala: são declínios nos custos unitários de um produto à medida que o volume absoluto por período aumenta. As economias de escala podem estar presentes em quase toda função de um negócio, incluindo fabricação, compras, P&D, marketing, rede de serviços, utilização da força de vendas e distribuição. Elas detém a entrada forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo.

Através de entrevistas realizadas nas vídeo locadoras e segundo informações da “Wings”, principal revendedora de fitas do sul do país, as

empresas de Florianópolis não possuem economias de escala na compra de fitas.

Conforme esta revendedora, as empresas de Florianópolis, no geral, adquirem pequenas quantidades de fitas em relação as vendas totais dos revendedores. O mesmo não acontece com as grandes redes de vídeo locadoras, situadas em São Paulo, por exemplo, com um número considerável de lojas, adquirem grandes quantidades, obtendo então, economias de escala.

A economia de escala observada nas vídeo locadoras em Florianópolis é obtida através da informatização. Com a informatização as empresas diminuíram o número de empregados contratados, reduzindo os custos com recursos humanos, agilizaram os serviços em função do tempo, na procura e controle de fichas e locações, obtendo menor margem de erros que possibilitou às empresas um controle mais eficiente dos devedores e fitas desaparecidas.

TABELA 1 - Economias de Escala

- Ameaça de Entrada	% de respostas
Empresas que possuem declínio nos custos unitários a medida que o volume absoluto de compra por período aumenta.	
1. sim	0,0
2. não	100,0
Itens em que as economias de escala estão presentes:	
1. compras em grandes quantidades	0,0
2. marketing	0,0
3. informatização	70,0
4. não se aplica	30,0

Fonte: Pesquisa direta realizada nas vídeo locadoras de Florianópolis - abril/96.

b) Diferenciação do Produto: A empresa que possui diferenciação é aquela que tem sua marca identificada ou desenvolveu algum sentimento de lealdade em seus clientes. A diferenciação origina-se de esforços no que diz respeito a publicidade, serviços ao consumidor, diferença dos produtos, esquema de promoção de vendas (propaganda, atendimento, fornecimento de brindes, manutenção, etc) ou simplesmente por terem entrado primeiro no mercado. A diferenciação cria uma barreira de entrada quando força os entrantes a efetuarem

despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes. Este esforço em geral, acarreta prejuízos iniciais e freqüentemente dura um longo período de tempo. Estes investimentos na formação de uma marca são particularmente arriscados pois não tem nenhum valor se a tentativa de entrada falhar.

No comércio de vídeo locadoras, a diferenciação é um fator importantíssimo. Cada empresa em particular utiliza diferenciações de diversos tipos e maneiras para criarem um sentimento de lealdade em seus clientes.

As diferenciações se dão através da prestação de outros serviços aos clientes como por exemplo venda e revelação de filmes, venda de fitas cassetes, VHS, filmes, capas para VHS, jornais, livros, revistas, produtos alimentícios, locações de cds, vídeo games, esquema de promoções, brindes, descontos, marketing e principalmente a qualidade do atendimento que é fundamental para a sobrevivência das vídeo locadoras. Cada empresa, em particular, utiliza a diferenciação como um atrativo para os clientes. Desta forma, os clientes, com certeza terão preferência pela locadora que melhor atender suas necessidades.

Quanto as barreiras de entrada a diferenciação exige despesas extras, neste caso, a empresa entrante provavelmente terá maiores despesas para atrair os clientes das empresas já estabelecidas. Geralmente as empresas se instalam e, com o passar do tempo, dependendo das necessidades e ansiedades dos clientes as empresas partem para a diferenciação. É importante deixar claro que a diferenciação fica a critério de cada empresa sendo que quanto mais atividades ou produtos as empresas oferecerem melhor serão as oportunidades da empresa em atrair clientes. Contudo, a diferenciação cria barreiras de entrada para novas empresas fazendo com que estas tenham despesas extras na conquista e busca de lealdade dos clientes.

Quanto a empresa "Tok Vídeo", a diferenciação principal utilizada é a qualidade do atendimento, a venda dos produtos Disney, os serviços de fax e xerox, o trabalho de marketing e o fato de que a empresa foi a segunda a surgir

no bairro. Além disso, as promoções, a disponibilidade de lançamentos e o horário de atendimento são pontos fundamentais para que os clientes sejam leais.

TABELA 2 - Diferenciação

- Ameaça de Entrada	% de respostas
Empresas que possuem sua marca identificada ou desenvolveram algum sentimento de lealdade em seus clientes.	
1. sim	100,0
2. não	0,0
Táticas utilizadas pelas empresas para desenvolver um sentimento de lealdade em seus clientes.	
1. publicidade	10,0
2. serviços ao cliente (qualidade no atendimento)	50,0
3. diferenciação dos produtos	20,0
4. diversificação de filmes	20,0
5. outros	0,0

Fonte: Pesquisa direta realizada nas vídeo locadoras em Florianópolis - abril/96.

c) Necessidades de Capital: A necessidade de investir amplos recursos financeiros afim de competir gera uma barreira de entrada, notadamente se o capital necessário em alguma atividade não for possível de recuperação. O capital pode ser necessário não apenas para as instalações, mas também para fatores como crédito ao consumidor, estoques ou até mesmo para cobertura dos prejuízos iniciais. O risco de entrada em uma indústria é sempre acentuado e a necessidade de grandes investimentos se reflete no uso de grandes somas de capital.

Segundo pesquisa realizada junto ao SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), o capital inicial necessário para o surgimento de uma pequena vídeo locadora (equipamentos, instalações e um acervo de 500 fitas), estaria em torno de aproximadamente R\$ 30.000,00 a R\$ 35.000,00, a preços de maio/1996.

Conforme as empresas entrevistadas, o capital inicial necessário cria barreiras à entrada pelo fato de ser um investimento de retorno a longo prazo, ou seja, cada fita que a empresa adquire deve ser locada cerca de 30 vezes para o

empresário poder empatar seu investimento, isto quando a fita não é estrangulada nas primeiras locações, o que leva as empresas a terem prejuízos inesperados.

Além de ser um investimento de retorno a longo prazo - cerca de 36 meses para uma locadora movimentada - mensalmente a empresa é obrigada a investir em novas fitas (lançamentos) para não ficarem defasadas perante as concorrentes. Portanto, o capital necessário para o surgimento de uma vídeo locadora constitui-se numa barreira de entrada, por ser um investimento contínuo e de retorno não imediato.

TABELA 3 - Necessidade de Capital

- Ameaça de entrada	% de respostas
O montante de capital necessário para o surgimento de uma vídeo locadora pode constituir-se numa barreira de entrada?	
1. sim	70,0
2. não	30,0
O montante de capital necessário para o surgimento de uma vídeo locadora é de:	
1. R\$ 1.000,00 a R\$ 20.000,00	10,0
2. R\$ 21.000,00 a R\$ 40.000,00	20,0
3. R\$ 41.000,00 a R\$ 60.000,00	70,0
4. R\$ 61.000,00 a R\$ 80.000,00	0,0
5. R\$ 81.000,00 a R\$ 100.000,00	0,0

Fonte: Pesquisa direta realizada nas vídeo locadoras de Florianópolis - abril/96.

d) Custos de Mudança: os custos de mudança são custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor para outro, são custos com novo treinamento dos empregados, custos com novos equipamentos auxiliares, custo e tempo para qualificar uma fonte, necessidade de assistência técnica, um novo projeto do produto ou até custos psíquicos por desfazer algum relacionamento.

A presença de custos de mudança criam barreiras de entrada pois os recém chegados precisam oferecer um aperfeiçoamento substancial em custo ou desempenho para que o comprador se decida a deixar um produtor já estabelecido.

No que se refere as vídeo locadoras em Florianópolis, não existem custos de mudança. Quanto aos fornecedores, a mudança de um para outro não acarretará prejuízos para as empresas. Os custos com treinamento dos empregados e novos produtos auxiliares são muitos pequenos e a necessidade de assistência técnica são praticamente iguais para todas as locadoras. Neste caso os custos de mudança não criam barreiras de entrada à novas empresas.

TABELA 4 - Custos de Mudança

- Ameaça de Entrada	% de respostas
Itens em que a empresa possui custos de mudança:	
1. custos ao mudar de fornecedor	0,0
2. custos com novo treinamento dos empregados	60,0
3. custos com novos equipamentos auxiliares	20,0
4. custos pela necessidade de assistência	20,0
5. outros	0,0

Fonte: Pesquisa direta realizada nas vídeo locadoras de Florianópolis - abril/96.

e) Acesso aos canais de distribuição: uma barreira de entrada é criada pela necessidade da nova entrante assegurar a distribuição para o seu produto. Visto que os canais de distribuição logicamente já são atendidos pelas empresas estabelecidas, a empresa novata precisa persuadir os canais a aceitarem seu produto por meio de descontos de preço, verbas para publicidade e coisas semelhantes, o que reduz o lucro. Quanto mais limitados os canais de distribuição e quanto maior o controle dos concorrentes existentes mais difícil será a entrada na indústria.

No caso das vídeo locadoras, estas não enfrentam este problema. Elas não precisam distribuir seus produtos para vendê-los. As fitas a serem locadas estão disponíveis nas próprias empresas.

f) Desvantagens de custos independentes de escala: as empresas estabelecidas muitas vezes possuem vantagens de custos impossíveis de serem igualadas pelas entrantes potenciais, qualquer que seja seu tamanho e as economias de escala obtidas. As vantagens mais críticas são fatores como:

. *tecnologia patenteada*: não existe em vídeo locadoras.

. *acesso favorável as matérias primas*: neste caso seria o acesso das empresas na compra de fitas. Todas as empresas em geral tem acesso favorável a aquisição de fitas. Portanto, as empresas entrantes não se defrontarão com barreiras de entrada no que diz respeito a compra de fitas.

. *localizações favoráveis*: este é um fator importante no comércio de vídeo locadoras. Uma boa localização com estacionamento adequado leva grande vantagem em relação as locadoras que entrarão no mercado. Obviamente a empresa entrante terá maiores custos na escolha de uma boa localização. A empresa "Tok Vídeo" leva a vantagem de situar-se na avenida central de Coqueiros, onde existe um fluxo enorme de veículos e por possuir um estacionamento amplo.

. *curva de aprendizagem ou experiência*: seriam declínios nos custos a medida que a empresa acumula maior experiência. Os declínios nos custos com a experiência é mais significativo em negócio envolvendo alto grau de participação de mão de obra desempenhando tarefas complicadas e ou operações de montagens complexas, ou seja, a curva de aprendizagem ou de experiência é mais observado na área de produção. No caso de vídeo locadoras a curva de aprendizagem ou de experiência não se manifestam.

. *política governamental*: o governo pode limitar ou até impedir a entrada de novas empresas em uma indústria através de controles de licença de funcionamento, restrição ao crédito, limites ao acesso a matérias primas, etc. No comércio de vídeo locadoras não foi constatado nenhum tipo de política governamental que pudesse criar barreiras de entrada a outras empresas.

TABELA 5 - Desvantagens de custos independentes de escala

- Ameaça de entrada	% de respostas
A empresa possui alguma tecnologia patenteada que crie barreiras à entrada?	
1. sim	0,0
2. não	100,0
As empresas possuem fácil acesso a aquisição de fitas?	
1. sim	100,0
2. não	0,0
Em relação a localização, existem vantagens nos custos frente as empresas entrantes?	
1. sim	30,0
2. não	70,0
Existe algum impedimento governamental como licenças de funcionamento ou limites de acesso a aquisição de fitas, que crie barreiras à entrada?	
1. sim	0,0
2. não	100,0

Fonte: Pesquisa direta realizada nas vídeo locadoras de Florianópolis - abril/96.

g) Retaliação Prevista: as reações dos concorrentes existentes frente aos novos entrantes podem influenciar a ameaça de entrada. Se é esperada uma resposta rigorosa dos concorrentes já estabelecidos para tornar difícil a permanência do recém chegado, a entrada pode ser fracassada. As condições que assinalam uma forte possibilidade de retaliação são as seguintes:

. um passado de vigorosas retaliações aos entrantes.

. empresas estabelecidas com recursos substanciais: (excedente de caixa, capacidade de contrair empréstimo não exercitada, excesso de capacidade de produção para necessidades futuras, grande equilíbrio com os canais de distribuição ou clientes, etc).

. crescimento lento da indústria: o que limita a capacidade da indústria de absorver uma nova empresa sem deprimir as vendas e o desempenho financeiro das empresas estabelecidas.

No comércio de vídeo locadoras, segundo as empresas entrevistadas, esse tipo de barreira de entrada não é observado. As empresas estabelecidas em Florianópolis não possuem recursos tais que possam causar retaliações. Como o crescimento do comércio de vídeo locadoras foi muito rápido, a entrada de uma nova empresa, com certeza, só deprimirá as vendas e o desempenho financeiro da empresa estabelecida se a localização daquela for muito próxima desta. Caso contrário, a entrada de uma nova empresa no mercado não afetará o desempenho das empresas concorrentes mais distantes.

TABELA 6 - Retaliação prevista

- Ameaça de entrada	% de respostas
Em relação as empresas existentes foram observadas retaliações frente aos recém chegados?	
1. sim	0,0
2. não	100,0
A empresa possui recursos substanciais como excedente de caixa, capacidade de contrair empréstimos, altos ativos empregados ou grande equilíbrio com o clientes de modo que possa causar retaliações?	
1. sim	0,0
2. não	100,0

Fonte: Pesquisa direta realizada nas vídeo locadoras de Florianópolis - abril/96.

3.2 Rivalidade entre os Concorrentes

A rivalidade em uma indústria ocorre porque um ou mais concorrentes percebem a oportunidade de melhorar sua posição. Na maioria das indústrias os movimentos competitivos de uma firma têm efeitos notáveis em seus concorrentes. A interdependência na indústria faz com que a cada ação de uma empresa corresponda uma reação de outra. A dependência do conjunto de empresas de uma indústria pode levar a conseqüências agradáveis ou não. Agradáveis se for uma batalha onde aumente a demanda para a indústria como um todo e nociva se levar, por exemplo, a uma guerra de preços onde todas as empresas sairão perdendo. Muitas vezes os movimentos competitivos podem incitar a retaliação.

TABELA 7 - Análise da Concorrência

- Rivalidade entre os concorrentes existentes	% de respostas
A sua empresa em relação aos concorrentes é considerado de:	
1. pequeno porte	30,0
2. médio porte	70,0
3. grande porte	0,0

Fonte: Pesquisa direta realizada nas vídeo locadoras de Florianópolis - abril/96.

A rivalidade é consequência de vários fatores estruturais como:

a) Concorrentes numerosos e bem equilibrados: quando há um grande número de empresas, pode haver dissidência na indústria, porém, algumas empresas acreditam que podem fazer movimentos sem serem notadas. Quando há um pequeno número de empresas, ou seja, quando a indústria é concentrada, são poucos os enganos quanto a força. O líder ou os líderes podem impor disciplina, assim como desempenhar um papel coordenador na indústria através de meios como liderança de preços.

TABELA 8 - Empresas concorrentes no mercado

- Rivalidade entre os concorrentes existentes	% de respostas
A participação no mercado de produtos iguais ou semelhantes ao da sua empresa é dominado por:	
1. muitas empresas	100,0
2. poucas empresas	0,0

Fonte: Pesquisa direta realizada nas vídeo locadoras de Florianópolis - abril/96.

b) Crescimento lento da indústria: "O crescimento lento da indústria transforma a concorrência num jogo de parcela de mercado para as empresas que procuram expansão". (Porter, 1991, p. 35). O demorado crescimento de uma indústria produz uma guerra por parcela de mercado, e quando o crescimento da indústria é mais rápido, a empresa cresce junto com a indústria.

TABELA 9 - Crescimento do Setor

- Rivalidade entre os concorrentes existentes	% de respostas
Como pode ser considerado o crescimento do setor no qual está inserido a empresa?	
1. rápido	100,0
2. lento	0,0

Fonte: Pesquisa direta realizada nas vídeo locadoras de Florianópolis - abril/96.

c) Custos fixos ou de armazenamento altos: "Custos fixos altos criam fortes pressões no sentido de que todas as empresas satisfaçam a capacidade, o que muitas vezes conduz rapidamente a uma escalada nas reduções de preços quando existe excesso de capacidade" (Porter, 1991, p. 35). Uma situação próxima é aquela em que o produto, uma vez produzido, seja muito difícil ou muito dispendioso para ser mantido em estoque. Neste caso, as empresas estarão vulneráveis a tentação de abaixar os preços de modo a assegurar as vendas.

TABELA 10 - Custos fixos

- Rivalidade entre os concorrentes existentes	% de respostas
Os custos fixos e os custos com os estoques são considerados altos a ponto de influenciar nos preços praticados pela empresa?	
1. sim	30,0
2. não	70,0

Fonte: Pesquisa direta realizada nas vídeo locadoras de Florianópolis - abril/96.

d) Ausência de diferenciação: a diferenciação cria um sentimento de lealdade no cliente o que gera um isolamento contra a concorrência. Por outro lado, a ausência de diferenciação faz com que o cliente compre baseado em grande parte no preço e no serviço, o que vem resultar em competitividade entre as empresas na indústria.

TABELA 11 - Diferenciação

- Rivalidade entre os concorrentes existentes	% de respostas
Item onde a rivalidade entre os concorrentes é mais acentuada:	
1. preço da locação	10,0
2. campanha promocional	40,0
3. facilidade de crédito	0,0
4. prazo de locação	20,0
5. horário de atendimento	0,0
6. qualidade no atendimento	30,0
Táticas utilizadas pelas empresas para disputar uma boa posição no mercado:	
1. concorrência de preços	10,0
2. publicidade	10,0
3. introdução de novos produtos	20,0
4. aumento dos serviços	10,0
5. garantia aos clientes (promoções)	40,0
6. prazo de locação	10,0

Fonte: Pesquisa direta realizada nas vídeo locadoras de Florianópolis - abril/96.

e) Barreiras de saída elevadas: "Barreiras de saída são fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as companhias competindo em atividades mesmo que estejam obtendo retornos baixos, ou até negativos sobre seus investimentos (Porter, 1991, p. 37).

Algumas empresas operando em prejuízo não abandonam a indústria na esperança de conseguir o retorno do seu investimento, neste caso, continuam na indústria contribuindo para aumentar a rivalidade existente.

TABELA 12 - Barreiras de saída

- Rivalidade entre os concorrentes existentes	% de respostas
Dentro do setor existem barreiras de saída elevadas?	
1. sim	60,0
2. não	40,0
Em que situação a empresa se enquadra?	
1. Barreiras de entrada baixas e saída baixas	0,0
2. Barreiras de entrada altas e saída baixas	30,0
3. Barreiras de entrada baixas e saída altas	70,0
4. Barreiras de entrada altas e saída altas	0,0

Fonte: Pesquisa direta realizada nas vídeo locadoras de Florianópolis - abril/96.

Como já foi visto no item 2.4, as vídeo locadoras participam da estrutura de mercado de concorrência monopolística, onde a competição ocorre pela diferenciação dos produtos e preços praticados pelas empresas. A intensidade da competição depende do número e tamanho dos concorrentes existentes. O comércio de vídeo locadoras, além do crescimento rápido, apresenta um grande número de empresas, sendo que estas geralmente possuem atitudes e posições independentes uma das outras, fazendo com que a competição se torne cada vez mais acirrada. Em relação aos custos fixos destas empresas, não são considerados altos a ponto de influenciar os preços.

Quanto as barreiras de saída, estas são consideradas altas para as vídeo locadoras, pelo fato de que a empresa tem que estar sempre investindo e na hora de se desfazer do negócio, vale muito pouco. As barreiras de saída altas também são visíveis em épocas de verão, onde o movimento das empresas

despenca e muitas passam a trabalhar no negativo, só que a maioria das empresas não abandonam o mercado com esperança de conseguirem o retorno esperado o mais breve possível.

A rivalidade entre as vídeo locadoras é marcante no que se refere a busca e lealdade dos clientes. Neste caso são observadas táticas como promoções, brindes, diferenciação dos produtos, preços e qualidade do atendimento como pontos principais da concorrência.

No caso da empresa "Tok Vídeo", esta procura sempre ter em seus estoques os principais lançamentos com algumas cópias para colocar à disposição de seus clientes. Isto faz com que o cliente se dirija primeiramente a esta empresa por saber que encontrará os melhores filmes sempre que desejar. Além de sempre ter em seus estoques filmes de ponta, esta empresa utiliza do trabalho de marketing para deixar claro aos seus clientes a preocupação da empresa com eles. Com esta tática os clientes tornam-se mais íntimos da empresa e conseqüentemente tornam-se mais leais.

Quanto a qualidade do atendimento, devido ao marketing, os clientes recebem um atendimento personalizado, ou seja, a empresa passa a conhecer mais profundamente seus clientes e o gosto de cada um em particular, deixando-os cada vez mais íntimos e satisfeitos com o trabalho da empresa.

Brindes, promoções, descontos, horário de atendimento também são táticas usadas pela "Tok Vídeo", só que estas são observadas em quase todas as empresas concorrentes no que se refere a busca do cliente, tornando assim a competição cada vez mais acirrada.

3.3 Pressão dos Produtos Substitutos

Todas as empresas estão competindo, em sentido amplo, com produtos substitutos, pois quanto mais interessante for o preço do substituto, mais ameaçado estará o lucro do setor.

A identificação de um produto substituto é feito através de pesquisa onde se procura identificar outros produtos que possam desempenhar a mesma função que o produto do setor.

Quanto mais atrativo o produto substituto, maior será a pressão sobre os lucros da indústria. Neste caso, como afirma Porter (1991):

“... quanto mais atrativa a alternativa de preço desempenho oferecido pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria”.

Assim, os produtos substitutos podem comprometer a rentabilidade da indústria, principalmente se forem bem aceitos pelos consumidores.

TABELA 13 - Produtos substitutos

- Ameaça dos produtos substitutos	% de respostas
Existem produtos substitutos que possam concorrer com o produto oferecido por esta empresa?	
1. sim	90,0
2. não	10,0

Fonte: Pesquisa direta realizada nas vídeo locadoras de Florianópolis - abril/96.

Em Florianópolis, para quem gosta de filmes, já pode contar com a TV a Cabo, hoje maior concorrente das vídeo locadoras. Este tipo de lazer oferece ao cliente aproximadamente 40 canais incluindo desenhos animados, filmes, esportes, noticiários, etc. A desvantagem deste serviço é que o cliente ao interessar-se por uma programação, tem que assistí-la no horário de exibição marcado. Já nas vídeos locadoras o cliente pega o filme para assistí-lo no horário que bem desejar.

Além da TV a cabo, que é uma modalidade da TV por assinatura, já existem no mercado internacional outras modalidades concorrentes que poderão futuramente ser uma ameaça aos serviços das vídeo locadoras. Vejamos à seguir:

. *PPV (Pay-per-view)* - são programas codificados, transmitidos em horários fixos, acessados por um canal exclusivo dentro do sistema por assinatura, seja ela em cabo ou satélite (antena parabólica). Este serviço permite ao assinante escolher o filme ou programa que vai assistir, pagando somente pelo que vê. A desvantagem principal deste tipo de modalidade são os custos elevados. Enquanto uma vídeo locadora oferece filmes em média por R\$ 2,50 a PPV oferece por no mínimo R\$ 4,00, a preços de maio/1996.

. *Video-on-demand* (sistema em fase experimental nos EUA) - Na tela o assinante acessa um menu de filmes e escolhe o que lhe agrada. A escolha é transmitida a uma central, onde os filmes estão armazenados digitalmente por um sistema de compressão de sinal. No momento em que o assinante solicita, o sinal do filme é enviado a um aparelho decodificador instalado junto a televisão. Ali o sinal é descomprimido e pode então ser captado na tela, podendo o assinante fazer pausas, retrocessos ou avanços tal como no vídeo cassete.

A grande vantagem das vídeo locadoras frente as TVs por assinatura é a janela (espaço de tempo entre a exibição de um filme em cada etapa da distribuição cinematográfica). Ela é que determina o lucro em cada fase: cinema, vídeo, PPV, TV a cabo e televisão comum. Quanto maior a janela entre uma etapa e outra, mais tempo o filme ficará em cartaz na anterior.

Segundo o Presidente da Paramount, 70% do faturamento do estúdio vem do home vídeo; 25% da TV a cabo e 5% da PPV. Por este motivo é que as vídeo locadoras levam vantagens perante os concorrentes, pois os filmes quando liberados para as Tvs por assinatura ou televisão comum os mesmos já estão praticamente saturados nas vídeo locadoras.

Quanto aos produtos substitutos podemos concluir que hoje em Florianópolis só existe a TV Cabo a ameaçar os serviços das vídeo locadoras. Hoje com aproximadamente 17.000 assinantes a TV Cabo está disponível nos seguintes bairros: Centro, Agronômica, Trindade, Córrego Grande, Pantanal, Itacorubi, Santa Mônica, Saco dos Limões, Prainha, Estreito, Coqueiros e Jardim

Atlântico. Mesmo sendo um serviço acessível no que se refere a preços, segundo as vídeo locadoras, a TV por assinatura não ameaça a sobrevivência das mesmas, pois a maioria dos clientes que possuem TV Cabo continuam procurando-as para alugarem suas fitas e reclamando que devido as programações de horários fixos não permitem ao cliente a possibilidade de assistirem o filme que desejam nos horários disponíveis.

TABELA 14 - Produtos Substitutos

- Ameaça dos produtos substitutos	% de respostas
Táticas utilizadas pelas empresas para conquistar o cliente frente aos produtos substitutos:	
1. qualidade dos filmes (dublados)	40,0
2. marketing	5,0
3. disponibilidade de fitas	40,0
4. preços	15,0
Os produtos substitutos têm influência nos produtos da empresa de modo a fixar um teto máximo em seus preços?	
1. sim	40,0
2. não	60,0

Fonte: Pesquisa direta realizada nas vídeo locadoras em Florianópolis - abril/96.

3.4 Poder de Negociação dos Clientes

Os clientes ou consumidores, dependendo da importância relativa de suas compras, podem exercer uma influência muito grande na indústria, forçando os preços para baixo, exigindo qualidade no produto ou melhores serviços, podendo até comprometer a rentabilidade da indústria.

Segundo Porter, o poder de negociação dos clientes depende das seguintes circunstâncias:

a) **volume de compras ou grau de concentração:** o cliente é poderoso para uma empresa quando adquire grandes volumes em relação as vendas totais, podendo muitas vezes influenciar nos preços, prazos e descontos, reduzindo assim a rentabilidade da indústria. No caso das vídeo locadoras em

geral, os clientes são bastante numerosos e dispersos, ou seja, eles não são concentrados.

TABELA 15 - Grau de concentração dos clientes

- Poder de negociação dos clientes	% de respostas
Os clientes da empresa são concentrados?	
1. sim	0,0
2. não	100,0
Adquirem grandes volumes em relação as locações totais da empresa?	
1. sim	0,0
2. não	100,0

Fonte: Pesquisa direta realizada nas vídeo locadoras de Florianópolis - abril/96.

b) Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados: o produto principal das vídeo locadoras são as fitas de vídeo que são padronizados e estão disponíveis em todas as locadoras. Neste caso o cliente tem a opção de escolher a locadora que melhor lhe atenda, a que possui maior diversidade de fitas, a que tiver melhores preços e outros produtos a oferecer. Assim sendo, o poder de negociação dos clientes é fortalecido pois as empresas para serem escolhidas terão que oferecer além das fitas (lançamentos), outros benefícios aos clientes.

c) custos de mudança: baixos custos de mudança para o cliente fortalecem sua posição frente ao vendedor, inversamente, altos custos de mudança prendem o cliente a determinados vendedores. Como os clientes de vídeo locadoras não enfrentam custos de mudança, estes não se sentem presos a uma empresa em particular.

TABELA 16 - Custos de mudança

- Poder de negociação dos clientes	% de respostas
Os clientes enfrentam custos de mudança?	
1. sim	40,0
2. não	60,0

Fonte: Pesquisa direta realizada nas vídeo locadoras de Florianópolis - abril/96.

d) importância da qualidade dos produtos: quando a qualidade do produto é muito importante para o cliente, em termos gerais, o cliente se torna menos sensível aos preços.

e) disponibilidade de informações: o cliente tem maior poder de negociação com o vendedor, quando ele dispõe de total informação sobre a demanda, preços de mercado ou até mesmo sobre os custos dos vendedores. O fácil acesso as vídeo locadoras permite aos clientes o total conhecimento sobre custos, preços e procura de fitas, neste caso o cliente com total informação tem poder de influenciar nas decisões da empresa no que se refere a preços.

TABELA 17 - Disponibilidade de informações

- Poder de negociação dos clientes	% de respostas
Os clientes possuem total informação sobre preços e custos a ponto de assegurarem preços mais favoráveis?	
1. sim	100,0
2. não	0,0

Fonte: Pesquisa direta realizada nas vídeo locadoras de Florianópolis - abril/96.

conclusão { O comércio de vídeo locadoras em Florianópolis é caracterizado por um grande número de empresas, situadas perto umas das outras, o que faz com que o cliente tenha fácil acesso a mais de uma empresa. Neste caso o poder de barganha dos clientes é fortalecido, pois as empresas terão que lutar entre si para conquistá-los, oferecendo-lhes benefícios que façam com que estes tornem-se mais fiéis e assíduos à empresa.

Na maioria das empresas a qualidade do atendimento, a disponibilidade de lançamentos, a oferta de outros produtos, as promoções e os preços são as táticas mais importantes utilizadas por estas empresas e o que torna a concorrência mais acirrada.

3.5 Poder de Negociação dos Fornecedores

O poder de barganha dos fornecedores ameaça a indústria através do aumento dos preços ou redução da qualidade dos bens e serviços fornecidos, tendo como consequência, a redução da rentabilidade da indústria quando esta não consegue repassar os aumento dos custos para os seus próprios preços.

A fonte de poder das indústrias fornecedoras existe em função das suas características estruturais em relação a indústria compradora. Um grupo fornecedor é poderoso se:

a) **É dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende.** Quando um grupo de fornecedores é mais concentrado do que o grupo de compradores, geralmente aqueles terão grande capacidade de exercer influência nos preços, qualidade e condições de pagamento.

No comércio de vídeo locadoras o grupo de fornecedores é bem menor do que o grupo comprador, principalmente em Florianópolis onde existem somente dois revendedores, a Wings e a Sulbrasileira.

TABELA 18 - Grau de concentração dos fornecedores

- Poder de negociação dos fornecedores	% de respostas
Eles são concentrados?	
1. sim	100,0
2. não	0,0
É mais concentrado do que o setor para o qual vende?	
1. sim	100,0
2. não	0,0

Fonte: Pesquisa direta realizada nas vídeo locadoras de Florianópolis - abril/96.

b) **Não está obrigado a lutar com outros substitutos na venda para a indústria:** No comércio de vídeo locadoras não há produto que possa substituir as fitas (filmes). Desta forma as vídeo locadoras dependem exclusivamente das revendedoras e distribuidoras de filmes.

TABELA 19 - Produtos substitutos

- Poder de negociação dos fornecedores	% de respostas
Os fornecedores são obrigados a lutar com outros produtos substitutos na venda para o setor?	
1. sim	0,0
2. não	100,0

Fonte: Pesquisa direta realizada nas vídeo locadoras de Florianópolis - abril/96.

c) A indústria não é um cliente importante para o fornecedor:

Quando os fornecedores vendem para várias indústrias e uma determinada indústria não representa uma fração significativa das vendas, os fornecedores estão muito mais propensos a exercer seu poder. Se a indústria é um cliente importante, o destino do fornecedor estará firmemente ligado á indústria e eles desejarão protegê-las através de preços razoáveis e de assistência como P&D e o exercício de influência.

No caso das vídeo locadoras, estas são o principal cliente dos fornecedores (revendedores e distribuidores), ou seja, sem as vídeo locadoras os fornecedores praticamente não existiriam. Por isso é que a maioria dos fornecedores destinam às locadoras e ao público consumidor um trabalho de marketing muito forte, através de fornecimento de materiais de propaganda , brindes e pesquisas, tudo com o objetivo de levar ao consumidor final o hábito de assistir filmes.

TABELA 20 - Importância da empresa para os fornecedores

- Poder de negociação dos fornecedores	% de respostas
A empresa é um cliente importante para o fornecedor?	
1. sim	100,0
2. não	0,0

Fonte: Pesquisa direta realizada nas vídeo locadoras de Florianópolis - abril/96.

d) O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador: Da mesma forma como os fornecedores dependem basicamente das vídeo locadoras, estas dependem exclusivamente dos fornecedores, pois estes são os únicos a oferecerem o produto essencial destas empresas que são as fitas de vídeo. Isto faz com que o poder dos fornecedores torne-se fortalecido.

TABELA 21 - Importância do produto do fornecedor

- Poder de negociação dos fornecedores	% de respostas
O produto do fornecedor é de vital importância para o negócio da empresa?	
1. sim	100,0
2. não	0,0
Os fornecedores tem poder de negociação, ameaçando a elevação de preços ou redução da qualidade dos bens e serviços?	
1. sim	70,0
2. não	30,0

Fonte: Pesquisa direta realizada nas vídeo locadoras de Florianópolis - abril/96.

e) Os produtos do grupo fornecedor são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança: a diferenciação ou custo de mudança para o comprador restringe sua opção de “jogar” com os fornecedores, levando-o a limitar-se a um determinado grupo de fornecedores que praticam diferenciação ou custos de mudança.

Neste caso os revendedores levam vantagens frente aos representantes. Os revendedores apesar de terem um preço um pouco maior que os representantes, eles geralmente possuem fitas a pronta entrega e vendem conforme o pedido do comprador. Já os representantes, apesar dos preços serem um pouco mais baixos, vendem um número limitado de fitas, geralmente em pacote de três, sendo o comprador muitas vezes obrigado a levar filmes que não lhe interessa. Assim sendo, as vídeo locadoras em geral têm preferência em adquirir fitas via revendedores, mesmo tendo que enfrentar preços mais altos.

No comércio de vídeo em Florianópolis, em geral, os pedidos são feitos aos dois revendedores principais que são a “Wings” e a “Sulbrasileira”. As vídeo locadoras também podem adquirir fitas com revendedores de outros Estados, neste caso estas empresas enfrentarão outros custos como frete e terão a desvantagem do tempo de espera até as fitas chegarem em suas lojas.

Assim sendo, mesmo que os fornecedores dependam basicamente da compra das vídeo locadoras, eles possuem um poder de barganha muito grande por ser uma indústria concentrada que oferece o produto básico destas empresas

que são as fitas de vídeo o não precisam lutar com produtos substitutos na venda para o setor.

**TABELA 22 - Principais produtores de filmes
e representantes licenciados**

Principais Produtores de Filmes e Representantes Licenciados	
Produtores	Licenciados (Brasil)
Warner	Warner (filial americana)
Columbia	LK Tel
Paramount	CIC
Universal	CIC
Fox	Abril Vídeo
Disney	Abril Vídeo
MGM	Warner

Fonte: Revista Ver Vídeo (maio/96)

CAPÍTULO IV

4 O PLANO ESTRATÉGICO

A função principal do planejamento estratégico é criar condições para o crescimento equilibrado da empresa e tem por objetivo primordial a definição das estratégias competitivas, ou seja, consiste em encontrar formas diferentes de conduzir os negócios para melhorar a performance futura da empresa.

Segundo Oliveira (1989, p. 148), a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos ou programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos pela empresa.

O conceito básico de estratégia está relacionada a ligação da empresa ao seu meio ambiente. Nesta situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

Numa empresa, a estratégia está relacionada a arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

Conforme Gracioso (1990, p. 37):

“... o planejamento estratégico define-se normalmente pela alocação de recursos calculados para atingir determinados objetivos num ambiente competitivo e dinâmico. Só uma empresa dotada de um bom sistema de planejamento estratégico pode antecipar-se aos concorrentes, nas mudanças bruscas de mercado e desenvolver estratégias de competição adequadas a essas novas circunstâncias, com tempo suficiente para garantir o sucesso”.

O planejamento estratégico permite a empresa responder com mais vigor e rapidez os desafios do mercado e dos concorrentes, criando condições necessárias para que se faça uma análise estratégica em profundidade da situação da empresa e uma avaliação mais cuidadosa dos pontos fortes e fracos dos concorrentes.

A estratégia deverá ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável, desta forma, constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades.

Estas empresas, aos olhos dos seus concorrentes aparecem freqüentemente como tendo “muita sorte”, por saírem sempre na frente dos outros quando surge uma oportunidade. Mas não se trata de “sorte” e sim de determinação e planejamento para vencer os concorrentes. É preciso prever as mudanças e antecipar-se aos concorrentes no aproveitamento das oportunidades de mercado daí resultantes.

Assim sendo, a seguir serão analisados os pontos fortes e fracos da empresa “Tok Vídeo” e, por fim, sugeridas algumas estratégias de crescimento que possibilitem à empresa aumentar o número de locações, através da busca do cliente e táticas para melhor enfrentar os concorrentes existentes no mercado.

4.1 Pontos Fortes e Fracos da Empresa “TOK VÍDEO”

Forças Competitivas	Pontos Fortes	Pontos Fracos
1. Ameaça de novos entrantes	<ul style="list-style-type: none"> - Obtém economias de escala através da informatização (declínios nos custos). - Desenvolvem sentimento de lealdade em seus clientes através do serviço de marketing. - Atividade que exige alta necessidade de capital (retorno sobre os investimentos à longo prazo). - Localização privilegiada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não possui economias de escala na compra de fitas. - Inexistência de tecnologia patenteada. - Todas as empresas possuem fácil acesso à aquisição de fitas. - Não possui recursos substanciais que possam causar retaliações. - O surgimento de outra empresa próxima à esta fatalidade afetará suas vendas e o seu desempenho financeiro.
2. Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes.	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento rápido do setor. - Custos fixos baixos. - Competição por preços e diferenciação. - A empresa não é obrigada a seguir os preços praticados pelos concorrentes. - Alta qualidade no atendimento (proporcionados pelo serviço de marketing). 	<ul style="list-style-type: none"> - Grande número de empresas concorrentes. - Existem significativas barreiras de saída.
3. Pressão dos produtos substitutos	<ul style="list-style-type: none"> - Grande diversificação de filmes e lançamentos para conquistar os clientes. - O produto substituto existente hoje (TV a cabo), pouco afetou o desempenho da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presença de produto substituto (TV a Cabo). - Ameaça futura de outros produtos substitutos já em teste nos EUA.
4. Poder de Negociação dos Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes fragmentados tem menos poder de barganha sobre a empresa. - Adquirem pequenos volumes em relação às locações totais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não possui custos de mudança. - Produtos padronizados. - Consumidores bem informados sobre preços e custos. - Clientes exigentes requerem produtos e serviços de qualidade.
5. Poder de Negociação dos Fornecedores.	<ul style="list-style-type: none"> - Não existem custos de mudança de um fornecedor para outro. - O produto dos fornecedores são padronizados. 	<ul style="list-style-type: none"> - O mercado fornecedor é mais concentrado do que o setor para o qual vende. - O produto do fornecedor é de vital importância para a empresa. - Os fornecedores têm poder de negociação ameaçando a elevação dos preços.

4.2 Estratégias de Crescimento

Analizadas as forças competitivas que atuam no comércio de vídeo locadoras e detectados os pontos fortes e fracos da empresa “Tok Vídeo”, serão abordadas neste item, algumas estratégias de crescimento que poderão ser utilizadas pela empresa para melhorar seu desempenho econômico e financeiro e posicionar-se de forma eficiente frente as forças competitivas que regem a concorrência.

Segundo Porter, a escolha da estratégia competitiva a ser utilizada por uma empresa para melhor concentrar seus esforços em pontos fortes e fracos, compreende uma série de aspectos possíveis como:

- melhorar o posicionamento da empresa de modo a aumentar sua capacidade de ataque e defesa em relação as forças competitivas;
- estimular o equilíbrio, ou seja, estabelecer uma melhor posição relativa da empresa; e
- explorar e responder as mudanças nos fatores básicos das cinco forças competitivas.

As empresas que não formulam estratégias de crescimento sofrem desvantagens em relação as que formulam e as utilizam. Ansoff (1990) apresenta algumas desvantagens para as empresas que não formulam estratégias:

- as empresas apresentam dificuldades para prever mudanças;
- não apresentam regras de orientação para novas oportunidades, adotando atitudes desorientadas; e
- as empresas não terão dispositivos formais para enfrentar aspectos e situações com desconhecimento parcial.

Desta forma, as empresas que vivem no cenário competitivo podem adotar diversos tipos de estratégias de crescimento. No caso específico da empresa “Tok Vídeo”, as estratégias escolhidas foram a diferenciação, diversificação, baixo custo, enfoque e *marketing*.

. Estratégia de Diferenciação

A estratégia de diferenciação consiste em diferenciar um produto ou um serviço, criando diferenças entre ele e seus similares e concorrentes. A diferenciação pode dar-se por características físicas, pela embalagem, pelo esquema de promoção de vendas, propaganda, atendimento, fornecimento de brindes, manutenção, etc.

Com isto tenta-se influenciar o cliente, evitando que considere os produtos substituíveis entre si. A partir do momento em que determinado produto ou serviço consegue estabelecer-se como sem substitutos no mercado, a empresa ganha o poder de fixar os preços, elevando-os acima de seus concorrentes.

Conforme George & Joll (1983, p. 222),

“... a diferenciação de produto, quando auxiliada por intensa publicidade, tende a fortalecer a posição competitiva das firmas que já estão no mercado, em detrimento da concorrência potencial daquelas interessadas em entrar no mercado. Em mercados diferenciados, o alto nível de despesas com publicidade e promoção pode criar uma barreira efetiva à entrada mesmo quando não existem economias técnicas de escala significativas”.

Segundo Porter (1991, p. 52), a estratégia de diferenciação permite que a empresa obtenha retornos acima da média e ótima posição frente as cinco forças competitivas. Proporciona isolamento perante seus rivais, devido a lealdade de seus clientes, como também proporciona barreiras à entrada, levando em consideração que são elevados os custos para novos entrantes, bem como para eliminá-la do mercado.

A diferenciação também traz elevadas taxas de lucro, tornando a empresa menos frágil perante seus fornecedores e amenizando o poder dos clientes deixando estes menos sensíveis aos preços. Quanto aos produtos substitutos, a lealdade de seus clientes faz com que a empresa se posicione bem em relação aos seus concorrentes.

Visto que a empresa “Tok Vídeo” possui alguns pontos fracos como: grande número de concorrentes existentes, oferecem produtos padronizados, clientes bem informados sobre preços e custos, clientes exigentes que requerem produtos e serviços de qualidade e presença de produtos substitutos (TV Cabo), a estratégia de diferenciação certamente amenizará estes pontos fracos, tornando a empresa mais competitiva e melhor posicionada frente as forças competitivas que regem a concorrência.

A diferenciação a ser utilizada pela empresa pode dar-se por:

- um eficiente esquema de promoção nas locações, como por exemplo, maiores prazos para a entrega de fitas;
- brindes como camisetas, bonés, chaveiros, canetas ou adesivos para divulgação do nome e dos serviços da empresa;
- sorteios para clientes que alugam certa quantidade de fitas mensalmente;
- raspadinhas confeccionadas pela empresa dando direito a locações gratuitas (sendo que 1 em cada 20 ou 30 raspadinhas são premiadas), e as não premiadas contendo frases animadoras, alegres ou com mensagens agradáveis aos clientes;
- qualidade no atendimento, através de funcionários bem informados sobre filmes e lançamentos;
- serviços de entrega à domicílio para certa quantidade de fitas locadas;
- atrativos para crianças como balas, chocolates e outras guloseimas.

. Estratégia de Diversificação

A estratégia de diversificação é muito utilizada pelas empresas que estão em crescimento, tendo em vista que é uma forma de amenizar riscos e incertezas, principalmente referentes a mudanças quanto a demanda de produtos no mercado. Ao adotar esta estratégia as empresas procuram precaver-se contra prejuízos causados por oscilações bruscas nos mecanismos de mercado (preços e demanda), admitindo que isso não ocorrerá ao mesmo tempo em relação a todos os bens e serviços que negociam e portanto poderão manter a taxa média geral de seus rendimentos.

Segundo George & Joll (1983, p. 75), além dos fatores como incerteza e crescimento da firma, o papel do poder de mercado também é um determinante da diversificação. Segundo este autor,

“... uma firma pode ver na diversificação uma oportunidade tanto de estender seu poder de mercado a novas linhas de produtos como de aumento nas linhas já existentes”.

Para Guimarães (1987, p. 37),

“... a diversificação caracteriza-se pela inclusão de um produto ou serviço que será vendido em um mercado no qual a empresa não participa, ocasionando assim, em uma diversificação das atividades da firma. Este tipo de estratégia envolve empresas que possuem como objetivo básico superar seus limites de crescimento com a expansão do mercado corrente, bem como é uma possibilidade aberta a qualquer empresa, desde que disponha de recursos para superar barreiras a entrada”.

As motivações que levam uma empresa a utilizar a estratégia de diversificação são diversas, tais como:

- capacidade de recursos extras (investimentos) para aplicação em novas áreas;

- ampliação da fatia de mercado;
- solução para problemas específicos como flutuações temporárias ou permanentes na demanda; e,
- inovações tecnológicas.

Detectados alguns pontos fracos na empresa “Tok Vídeo” como: inexistência de economias de escala na compra de fitas, inexistência de tecnologia patenteada, probabilidade de entrada de novos concorrentes próximo à empresa que fatalmente afetarão suas locações e seu desempenho financeiro, grande número de empresas concorrentes, significativas barreiras de saída, ameaça de novos produtos substitutos, inexistência de custos de mudança para os clientes e fornecedores poderosos, com a estratégia de diversificação, a empresa além dos produtos e serviços já oferecidos poderá contar com outros produtos ou serviços, fazendo com que esta não dependa única e exclusivamente de locações.

Com esta estratégia, a empresa amenizará a queda na procura em épocas de verão, ampliará sua fatia de mercado, possibilitará maiores margens de lucro, tornando-se assim mais competitiva e melhor posicionada perante as forças competitivas que regem a concorrência.

A diversificação a ser utilizada pela empresa pode dar-se por:

- introdução de novos produtos: produtos de conveniência (bebidas, salgadinhos, sorvetes, balas, chocolates, cigarros), produtos congelados, jornais, revistas, livros, fitas cassete, VHS, filmes fotográficos, capas para VHS, sell thru (venda de filmes), etc.

- outros serviços como: locações de CD's, vídeo games, revelação de filmes, manutenção de vídeo cassetes, etc.

. Estratégia de Baixo Custo

Uma posição de baixo custo protege a empresa contra as cinco forças competitivas e produz retornos acima da média em relação aos concorrentes numa indústria.

Segundo Porter (1991, p. 50), a liderança no custo total protege a empresa frente aos concorrentes pois com custos mais baixos a empresa pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição; defende a empresa frente aos clientes mais poderosos pois estes só podem exercer seu poder de baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente; e proporciona uma defesa contra os fornecedores trazendo maior flexibilidade para enfrentar os aumentos nos custos com insumos.

Os fatores que levam a uma posição de baixo custo, em geral, também proporcionam barreiras a entrada em termos de economias de escala e vantagens de custos.

“A colocação em prática da estratégia de baixo custo pode exigir investimento pesado de capital em equipamento atualizado, fixação de preço agressivo e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado. Uma grande parcela de mercado permitirá, por sua vez, economia nas compras o que reduz os custos ainda mais.” (Porter, 1991, p. 50)

Verificados alguns pontos fracos da empresa “Tok Vídeo” como: inexistência de economias de escala, inexistência de vantagens nos custos independentes de escala e grande poder dos fornecedores, a estratégia de baixo custo possibilitará a empresa maior poder sobre os concorrentes, fornecedores e clientes, como também criará barreiras a entrada a futuros entrantes.

A estratégia de baixo custo a ser utilizada pela empresa pode dar-se através da união desta com outras vídeo locadoras para a compra de suas fitas. Na formação de uma rede de vídeo locadoras, estas poderão, dependendo do

número de fitas compradas, alcançar melhores preços e prazos, e, assim, atingir economias de escala. Este tipo de estratégia, segundo o Jornal do Vídeo (fevereiro, 1996), já é utilizada por muitas empresas de São Paulo, o que possibilitou um maior poder de negociação sobre seus fornecedores. Assim sendo, a empresa poderá posicionar-se de forma eficiente frente as forças competitivas que regem a concorrência .

. Estratégia de Enfoque

A estratégia de enfoque compreende em focar um determinado grupo comprador ou um mercado geográfico. Embora as estratégias de baixo custo, diferenciação e diversificação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, toda estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado.

Conforme Porter (1991, p. 52), esta estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

Ao defrontar-se com um ponto fraco da empresa "Tok Vídeo" que é o grande número de concorrentes existentes, a empresa pode utilizar-se desta estratégia para focar um determinado tipo de cliente, como por exemplo, as crianças, oferecendo-lhes oportunidades e atrativos que levem os pais a procura desta locadora. Estes atrativos podem dar-se por:

- promoções através de cartelinhas, onde cada criança ao completar um certo número de locações, preenchidas por estrelinhas, ganha um brinde da locadora, podendo ser brinquedos, revistinhas em quadrinhos, etc.

- sorteios, que podem ser realizados mensalmente, para crianças que tenham assistido certa quantidade de fitas ao mês.

- guloseimas em geral á disposição da criançada que poderão ser vendidas ou oferecidas gratuitamente.

- cantinho de recreação, para as crianças se distraírem, enquanto seus pais escolhem suas fitas, etc.

Com a estratégia de enfoque a empresa acaba atingindo também a estratégia de diferenciação, que de uma maneira ou de outra acabarão influenciando os clientes em geral, tornando-os mais assíduos, leais e satisfeitos com o trabalho da empresa.

. Estratégia de *Marketing*

“Em seu sentido mais amplo, o conceito de *marketing* é uma filosofia comercial que diz que o atendimento das necessidades do freguês é a própria justificativa da existência de uma empresa” (Stanton, 1980, p. 4).

A estratégia de *marketing* envolve principalmente a propaganda e a mídia. Esta envolve a criação de metas para a elaboração dos planos de ação. Quanto mais específicos estas metas, melhor a contribuição para a empresa obter retornos acima da média.

Moreira (1992, p. 35), enumera algumas decisões a serem tomadas em relação ao uso da propaganda:

- quanto gastar;
- tipo de mensagem e maneira de apresentação;
- veículo da mídia a ser utilizado; e
- distribuição de propaganda.

No geral as empresas adotam a propaganda como uma de suas estratégias e levam em consideração a disponibilidade de recursos, número de concorrentes e a estimativa de preços.

A mídia em um conceito mais amplo tem como objetivo principal, o estudo, a análise e a interpretação dos veículos de propaganda, a fim de determinar recursos e uma mensagem adequada de modo a atingir o público alvo, estabelecido no planejamento da propaganda.

Detectados alguns pontos fracos da empresa como: grande número de concorrentes existentes, presença de produtos substitutos, produtos padronizados, clientes bem informados sobre preços e custos e clientes exigentes, a estratégia de *marketing* possibilitará a empresa uma maior divulgação de seus produtos e serviços oferecidos.

Também através de pesquisas, a empresa obtém informações sobre as necessidades e preferências dos clientes. Para isso a empresa pesquisa número, localização, hábitos e atitudes, permitindo à empresa adequar-se conforme as necessidades e preferências dos clientes em geral. Dessa forma, a empresa poderá melhor posicionar-se frente aos seus concorrentes e à exigência de seus clientes.

A estratégia de *marketing* a ser utilizada pela empresa pode dar-se por:

- divulgação dos produtos e serviços oferecidos através de jornais dirigidos (publicações preparadas pela própria empresa ou por alguém contratado por ela), distribuídos, enviados pelo correio ou colocados à disposição na empresa.

- folhetos versando sobre os lançamentos e comentando sobre os filmes até os últimos 8 meses, possibilitando ao cliente maiores informações sobre filmes recentes e sobre o teor que cada um apresenta.

- guias de vídeo semelhantes aos guias de programação da TV Cabo, para que ele possa em casa, com tempo, escolher os filmes que mais lhe agrada.

- divulgação de produtos e serviços oferecidos, por rádio e televisão.

Como este tipo de divulgação exige grandes quantias de investimento, no caso da rádio, a empresa pode ceder algumas fitas para serem utilizadas nas

promoções deste veículo de comunicação. Em troca, a rádio sempre que puder, divulga o nome da empresa, através de propaganda.

CAPÍTULO V

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho procurou analisar as forças competitivas que atuam na empresa "Tok Vídeo" bem como detectar os pontos fortes e fracos da empresa e estabelecer estratégias de crescimento para um melhor desempenho econômico e financeiro.

No tocante as forças competitivas de Porter, a entrada de novos concorrentes no mercado é dificultado pela existência de barreiras de entrada e barreiras de saída. Como barreira de entrada principal têm-se o elevado capital inicial necessário para montar uma vídeo locadora e o tempo de retorno que este investimento traz, cerca de 36 meses para uma empresa bem movimentada. Quanto a barreira de saída, caso a empresa queira fechar, não será fácil recuperar o dinheiro investido no acervo de fitas.

A rivalidade entre os concorrentes existentes é marcante principalmente pela diferenciação e preços praticados. No caso da empresa "Tok Vídeo", apesar de oferecerem alta qualidade no atendimento e serviços de fax e xerox, esta carece de outros tipos de diferenciação que tornariam a empresa mais competitiva e melhor posicionada.

Quanto a pressão dos produtos substitutos, o principal, vigente no mercado de Florianópolis é a TV por assinatura (TV Cabo). Segundo a empresa "Tok Vídeo" este produto não chegou a afetar seu desempenho econômico e financeiro. Através de pesquisas realizadas em revistas especializadas, foram constatados novos produtos substitutos que brevemente ameaçarão a sobrevivência destas empresas. São outras modalidades de TV por assinatura

(Pay-per-view e Vídeo-on-demand) onde o cliente, em sua casa pode escolher o programa que mais lhe agrada.

Como o comércio de vídeo locadoras é caracterizado por um grande número de empresas, situadas uma perto das outras e que oferecem produtos não diferenciados (produto principal), o poder de barganha dos clientes torna-se fortalecido, pois as empresas terão que lutar entre si para conquistá-los através de preços, promoções e diferenciação.

Quanto ao poder dos fornecedores, por haver um alto grau de concentração, por oferecerem o produto principal destas empresas e pela necessidade destas estarem sempre renovando seu acervo através de lançamentos, o poder de barganha exercido por eles é alto. No caso da empresa "Tok Vídeo" os principais fornecedores são a "Wings" e "Sulbrasileira", tendo estes total poder sobre as locadoras de Florianópolis.

Analisado os pontos fortes e fracos da empresa "Tok Vídeo" , estabeleceu-se estratégias de crescimento tais como, diferenciação, diversificação, baixo custo, enfoque e marketing para a empresa melhor posicionar-se frente as forças competitivas que regem a concorrência.

Através destas estratégias, sem deixar de levar em conta os custos a serem enfrentados pela sua implantação, a empresa certamente alcançará um melhor posicionamento no mercado frente aos concorrentes existentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
2. ANSOFF, Igor, DECLERCK, Roger, HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
3. FERGUSON, C. E. **Teoria microeconômica**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1982.
4. GARÓFALO, Gilson, CARVALHO, Luiz. **Teoria microeconômica**. São Paulo: Atlas, 1985.
5. GEORGE, Kenneth, JOLL, Caroline. **Organização Industrial**. Rio de Janeiro. Zahar, 1983.
6. GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. 2ª ed., São Paulo: Atlas SA, 1990.
7. GUIMARÃES, Eduardo A. **Acumulação e crescimento da firma. Um estudo de organização industrial**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
8. JORNAL DO VÍDEO. São Paulo. Jornal do Vídeo Ltda., (vários volumes), 1995 e 1996.
9. OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento estratégico**. 4 ed., São Paulo: Atlas SA, 1989.
10. OLIVEIRA, Djalma. **Estratégia empresarial**. 2 ed., São Paulo, Atlas, 1991.

11. PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva. Técnicas para a análise da concorrência.** 9 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1991.
12. PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva.** 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
13. REVISTA VER VÍDEO. São Paulo. NBO Ltda. (vários volumes), 1995 e 1996.
14. STONER, James. **Administração.** 2 ed., Rio de Janeiro: Crentice Hall do Brasil, 1985.
15. VASCONCELOS FILHO, Paulo de. MACHADO, Antônio. **Planejamento estratégico. Formulação, implantação e controle.** Rio de Janeiro, LTC SA, Belo Horizonte, 1982.

QUESTIONÁRIO SOBRE “ANÁLISE ESTRUTURAL DO COMÉRCIO DE VÍDEO LOCADORAS EM FLORIANÓPOLIS”

- a) Nome da Empresa:
- b) Data de Fundação:
- c) Localização:
- d) Principal Atividade:
- e) Número de Funcionários:
- f) Número de Clientes:
- g) Cadastrados:
- h) Acervo:
- i) Investimento Mensal:
- j) Horário de Funcionamento:
- l) Faturamento Bruto Mensal:

I - AMEAÇA DE ENTRADA

1) Em relação as barreiras de entrada, a empresa possui economia de escala, ou seja, declínio nos custos unitários dos filmes, à medida que o volume absoluto de compras aumenta?

() sim () não

2) Assinale os itens em que as economias de escala estão presentes:

- () compras em grande quantidades
- () marketing
- () informatização
- () outros. Quais?

3) A empresa possui alguma marca identificada ou desenvolveu algum sentimento de lealdade em seus clientes?

() sim () não

4) Através de que? Numere por ordem de importância.

() publicidade

- ☐ serviços ao cliente
- ☐ diferenciação dos produtos
- ☐ diversificação dos filmes
- ☐ outros. Quais?

5) Para o surgimento da empresa o montante de capital necessário é de :

- ☐ R\$ 1.000,00 a R\$ 20.000,00
- ☐ R\$ 21.000,00 a R\$ 40.000,00
- ☐ R\$ 41.000,00 a R\$ 60.000,00
- ☐ R\$ 61.000,00 a R\$ 80.000,00
- ☐ R\$ 81.000,00 a R\$ 100.000,00

6) O montante de capital necessário é suficiente para constituir-se numa barreira à entrada?

- ☐ sim
- ☐ não

7) A empresa enfrenta custos de mudança como:

- ☐ custos ao mudar de fornecedor
- ☐ custo com novo treinamento dos empregados
- ☐ custos com novos equipamentos auxiliares
- ☐ custos pela necessidade de assistência
- ☐ Outros. Quais?

8) A empresa possui alguma tecnologia patenteada que possa criar uma barreira de entrada no que se refere a custos para outras empresas?

- ☐ sim
- ☐ não

9) A empresa possui fácil acesso a aquisição de fitas?

- ☐ sim
- ☐ não

10) A aquisição de fitas pode constituir-se numa barreira de entrada no que diz respeito ao acesso a fornecedores?

- ☐ sim
- ☐ não

11) No que se refere a localização da empresa, existem vantagens nos custos frente as empresas entrantes?

() sim. Quais? () não

12) No caso do surgimento de outras empresas, há algum impedimento governamental como licenças de funcionamento ou limites de acesso a aquisição—
~~de fitas?~~

() sim () não

13) Em relação as empresas existentes, foram observadas retaliações frente as empresas recém chegadas?

() sim () não

14) As empresas que possuem recursos substanciais como excedente de caixa, altos ativos empregados, capacidade de contrair empréstimos não exercitada e grande equilíbrio com os clientes podem causar retaliações. A empresa possui este potencial?

() sim () não

15) No local onde se situa a empresa (bairro), existe a possibilidade do surgimento de outra empresa sem deprimir a quantidade de locações—ou o desempenho financeiro das empresas já existentes?

() sim () não

II - INTENSIDADE DA RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES

16) A participação no mercado de produtos semelhantes ou iguais ao de sua empresa é dominado pôr:

() muitas empresas

() poucas empresas

17) A sua empresa em relação aos concorrentes é considerado de:

- ☐ pequeno porte
- ☐ médio porte
- ☐ grande porte

18) Como pode ser considerado o crescimento do setor na qual está inserida esta empresa?

- ☐ rápido
- ☐ lento

19) Com relação a empresa, os custos fixos e os custos com os estoques são considerados altos?

- ☐ sim
- ☐ não

20) Assinale os itens onde a rivalidade entre os concorrentes é mais acentuada. Numere pôr ordem de importância.

- ☐ preço da locação
- ☐ campanha promocional
- ☐ facilidade de crédito
- ☐ ~~prazo de locação~~
- ☐ ~~horário de atendimento~~
- ☐ Outros. Quais?

21) Que tipos de táticas a empresa utiliza para disputar uma boa posição no mercado? Numere pôr ordem de importância.

- ☐ concorrência de preços
- ☐ publicidade
- ☐ introdução de novos produtos
- ☐ aumento dos serviços
- ☐ promoções
- ☐ planos de pagamento
- ☐ Outros. Quais?

22) As decisões tomadas pela empresa podem afetar as decisões de outras empresas concorrentes?

() sim () não

23) A empresa possui algum tipo de diferenciação que isole a luta competitiva?

() sim. Qual? () não

24) Dentro do setor existem barreiras de saída elevadas, ou seja, fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm a empresa competindo mesmo que esteja obtendo retornos baixos ou até negativos sobre seus lucros?

() sim () não

25) Em que situação a empresa se enquadra?

() Barreiras de entrada baixas e barreiras de saída baixas

() Barreiras de entrada altas e barreiras de saída baixas

() Barreiras de entrada baixas e barreiras de saída altas

() Barreiras de entrada altas e barreiras de saída altas

III - PRESSÃO DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS

26) Existem produtos substitutos que possam concorrer com o produto oferecido por esta empresa?

() sim. Quais? () não

27) A empresa é obrigado a seguir os preços praticados pelos concorrentes?

() sim () não

28) Que tipos de argumentos a empresa utiliza para conquistar o cliente frente aos produtos substitutos?

() qualidade

() marketing

- () disponibilidade de fitas
- () preços
- () Outros. Quais?

29) Os produtos substitutos têm influência nos produtos da empresa de modo a fixar um teto máximo nos seus preços?

- () sim
- () não

IV - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES

30) Como pode ser resumido o poder dos clientes frente a esta empresa?

a) Eles são concentrados?

- () sim
- () não

b) Adquirem grandes volumes em relação as locações totais?

- () sim
- () não

c) Os clientes se defrontam com custos de mudança?

- () sim
- () não

d) As fitas locadas pelas empresas são :

() padronizadas

() diferenciadas

e) Os clientes possuem total informação sobre os preços e custos a ponto de assegurarem preços mais favoráveis?

- () sim
- () não

V - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

31) Em relação a posição dos fornecedores:

a) Eles são concentrados?

- () sim
- () não

b) É mais concentrado do que o setor para o qual vende?

- () sim
- () não

c) É obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para o setor?

() sim () não

d) A empresa é um cliente importante para o fornecedor?

() sim () não

e) O produto do fornecedor é de vital importância para o negócio da empresa?

() sim () não

f) Os fornecedores tem poder de negociação a ponto de ameaçar uma elevação nos preços ou redução da qualidade dos bens e serviços fornecidos?

() sim () não

32) Os lucros dos últimos anos tem sido investido em:

() na empresa

() outras atividades. Quais?

33) De acordo com os objetivos da empresa, seu desempenho e estratégias podem ser consideradas satisfeitas?

() sim () não

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
COORDENADORIA DE ESTAGIOS E MONOGRAFIA

AVALIAÇÃO DA MONOGRAFIA

1 - PARTE ESCRITA

1.1) CONTEUDO:

- a) Objetivo do Estudo - (na área econômica)
Até que ponto a delimitação dos objetivos permitiu que seus propósitos fossem alcançados.

NOTA: 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ 9/ 10. 10,5!

- b) Metodologia -

A metodologia utilizada foi apropriada para alcançar os objetivos.

NOTA: 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ 9/ 10. 10,5!

- c) Corpo do Trabalho -

O desenvolvimento teórico, analítico, de resultado e de conclusão foram sistematizados de maneira a possibilitar o atingimento dos objetivos. A bibliografia é atualizada.

NOTA: 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ 9/ 10. 10,5!

Item 1.1) Média $(a+b+c/3) = \dots 8,0 \dots \times 5,0$ (peso) = 40,0.....

1.2) ESTILO E FORMA DE APRESENTAÇÃO

- a) A redação foi clara, a linguagem precisa, as idéias foram apresentadas com lógica e continuidade, o uso da terceira pessoa do singular e da voz passiva foram seguidos no texto.

NOTA: 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ 9/ 10. 10,5!

- b) As tabelas, quadros, figuras, citações bibliográficas, notas de rodapé, números, abreviaturas, anexos, referências bibliográficas, etc., seguiram as normas técnicas.

NOTA: 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ 9/ 10. 10,5!

Item 1.2) Média $(a+b/2) = \dots 8,0 \dots \times 2,0$ (peso) = 16,0.....

2) PARTE ORAL -

O conteúdo da exposição e da arguição, a postura, a gesticulação, a linguagem, os recursos didáticos e audiovisuais, desenvolvidos ou apresentados durante a defesa oral, foram satisfatórios.

NOTA: 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ 9/ 10. 10,5! $\times 3,0$ (peso) = 24,0

NOTA FINAL: 1) PARTE ESCRITA - item 1.1) = 40,0
- item 1.2) = 16,0

2) PARTE ORAL ----- = 24,0

Soma (Partes 1+2) = 80,0

Soma/10(Nota Final) = 8,0.....

Comissão de Avaliação:

1. (Presidente) Prof. Rogério L. Lora
2. (Membro) Prof. Luiz Carlos A. Cruzante Jr.
3. (Membro) Prof. Edvaldo A. Santana

Ass.
Ass.
Ass.

Nome do Aluno

Data Defesa: 25./06/96

PARECER DA BANCA: (Aspectos Positivos e Negativos da Monografia)